

# 戦略的失敗の論理の探求

## ——「成功のパラドックス」の超克をめざして——

石坂庸祐

### 1. はじめに

一般に、「失敗」という事態は人々にマイナスの影響や感情をもたらす‘忌避されるべきもの’であり、もちろん何事を成すにあたって「失敗すること」そのものを目的とすることは通常ありえない。ゆえに、われわれが何事かを学ぼうとするのは、ほとんどの場合、何らかの‘成功’を収めた事例であり、失敗事例に注意を向けることはきわめて少ない。しかしながら、失敗という事態について、その一般的特質・傾向を理解し、むしろ正面から向きあうことによって、それが個人や組織そして社会に対して多大な‘貢献’を生み出すことができるといわゆる「失敗学」の探求者たちは主張している (cf. 畑村、2005)。

我々は、こうした失敗学の‘基本理念’に基づき、かつてT.J. Peters とR.H. Watermanの『エクセレント・カンパニー』(1982)に始まる「長期にわたり卓越した業績を達成している超優良企業の特徴・共通点を探ろうとする」研究群としての「エクセレント・カンパニー論」の再検討を行っている (石坂、2006)<sup>1</sup>。それは、エクセレント・カンパニー論の本質が、一般的に認識されている‘成功指南書’としてではなく、むしろ、いかに失敗を乗り越え、失敗に学び、また失敗を恐れずそのリスクを上手に取り込むかを暗示する‘失敗学の書’にとらえるべきものであるという主張を展開するものであった。

本稿は、こうした前著論文で提起した我々の見解を引き継ぐものであるとともに、そのさらなる展開を試みようとするものである。具体的には、エクセレント・カンパニーを典型とするいわゆる成功企業が常に直面する可能性がある「成功ゆえの失敗」、いわば「成功のパラドックス」の存在を前提とし、その有効な対処 (回避) 策としての意図的かつ積極的な失敗 (学習) の活用を提案し、その理念的ベースとなりうる「戦略的失敗の論理」を構想しようとするものである。言い換えれば、我々は、「成功のパラドックス」の回避を実現するためには不可避的に直面する失敗という事態に学び、活用することが必要かつ重要な条件であり、いわゆるエクセ

レント・カンパニーの長期にわたる成長や高業績といった結果は、むしろそうした失敗活用のメカニズムによって維持されてきたという仮説を持って本稿に臨む。

以下では、まず、対処すべき問題としての「成功のパラドックス」に言及し、さらに我々の問題意識（仮説）との関連を明らかにする（第2章）。続いて、パラドックスへの対処を検討する前段階として、「失敗に学ぶ」際に直面する可能性があり、また克服する必要のある困難性について言及する（第3章）。そして、先行するSim. B. Sitkin (1992) の見解を軸に「戦略的失敗の論理」を検討（第4章）し、最後に本稿の限界と残された課題を述べる。

## 2. 成功のパラドックス

### (1) 成功のもたらす‘負債’

一般に成功という事態が、その当事者である企業にとっての意図せざる、時に強大な‘負の効果’をもたらすことは、これまでも数多くの論者によって指摘されてきた。例えば、Danny Miller (1990) は、ギリシャ神話に登場する‘イカロス’の伝説（空高く舞い上がるといふ希望を実現したものの、あまりに高く太陽に近づき過ぎたために人工の蠟で作った羽が溶けてしまい、エーゲ海に落ちて死んでしまった）をもとに、「成功それ自体が失敗の原因となる」ような状況、すなわち企業版「イカロス・パラドックス」について考察している。Millerによれば、その根底にはイカロスがとても上手に飛ぶことができたがゆえに、うぬぼれて大き過ぎる野心をもってしまったのと同様に、傑出した企業業績を挙げるために必要となるであろう「焦点を定めた、うまくいくことが立証済みの戦略、自信満々のリーダーシップ、活気あふれる企業文化」こそが、自信過剰や気の緩み、偏狭な文化、硬直した権力構造などを生む原因となる。

また近年では、Jagdish N. Sheth (2007) がかつて世界の一流企業の代表として『エクセレント・カンパニー』に取り上げられたような企業が突如経営難に陥ったり、場合によっては消滅してしまっている状況を調査し、その凋落の原因を探っている。その結論は、一般に想像するような競合企業との競争に敗れた結果といったようなものではなく、むしろ自ら環境に適応することを拒むような「成功した企業が名声を獲得していく過程で身につけてしまう、自滅的な習慣」（表1）にこそ破滅の原因があると主張している（Sheth, 2007：邦訳、2008：20.）。

表1 優良企業の自滅的習慣

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 現実否認症（スタート時の原点を忘れ、自らの偉大さを神話化しはじめる）</li> <li>② 傲慢症（過去の優れたパフォーマンスによって「自分たちは外部の力に影響されない」思い込む）</li> <li>③ 慢心症（過去の成功（規制による保護）や相応の企業規模、がもたらす根拠のない安心感や油断）</li> <li>④ コア・コンピタンス依存症（成功を導いてきたコア・コンピタンスへの過度の依存による視野狭窄）</li> <li>⑤ 競合近視眼症（「競合」をごく狭い範囲に限定し、目立たない「新たな挑戦者」の脅威を認識できない）</li> <li>⑥ 拡大強迫観念症（市場や企業成長に関する右肩上がりりの幻想にとらわれ、非効率なコスト構造に陥る）</li> <li>⑦ テリトリー欲求症（縦割りの機能別・地域別部門間での縄張り争い（部分最適&gt;全体最適））</li> </ul> |
|--|

（出所）Sheth (2007) の各項目の記述をもとに筆者作成。

さらに、『名経営者がなぜ失敗するのか』（2003）の著者であるSydney Finkelstein（2003）は、世界的な成功企業、特にその経営者が犯した‘失敗’に関する研究の成果をふまえ、以下のよう述べている。

「私の調査チームが発見した答えのうちのいくつかは、多くの経営者が栄華の極みから突如凋落した事実そのものに負けず劣らず驚くべきものだった。実際、「夢の企業の特徴」と思われた様々な“長所”が、ビジネスにおいて悪夢の基盤だったことがわかった。多くのマネージャーが自分もあやかりたいとあこがれる経営者の資質、それを持ち合わせていないことに引け目を感じるような資質の多くが、ないほうがましであったことがわかった。多くの投資家が成功の指標として探し求める事柄が、失敗の印であったことがわかった。」（Finkelstein、2003；邦訳、2004：23）

これらの諸見解に共通しているのは、まさに過去そして現在の成功を導いた個別要因（コア・コンピタンス）、ひいては成功した‘自分自身’が未来を切り開く上での壁となる、いわば「敵は我にあり」といった言葉に象徴されるような状況への言及である。もちろん、企業活動の破滅を導く多くの原因は、無能力や傲慢・怠慢によるものであろう。また、成功したいという欲求を持つこと自体は決して非難されるべきものではなく、また成功それ自体は大いに評価されるべきものである。しかし、時に成功（への強い執着）そのものがしばしば失敗の先行要因になってしまう、いわば企業にとっての予期せぬ‘負債’をもたらす可能性について、われわれは十分に理解しておくべきであろう。

## （2）エクセレント・カンパニー論の陥穽と‘実像’

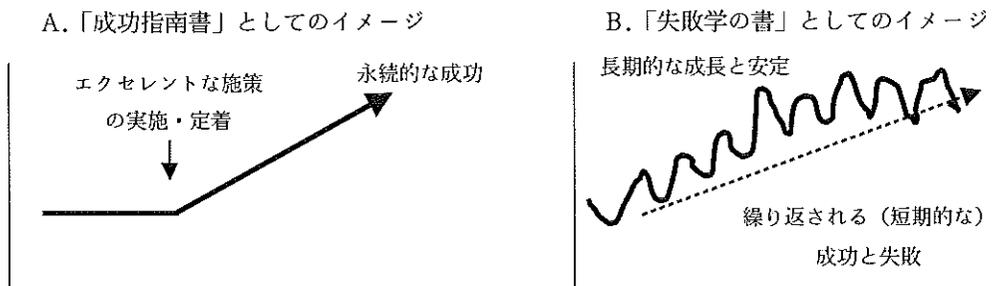
前節で指摘したように「成功のパラドックス」については多くの論者が論じており、またその典型と思われるような優良企業の凋落の事例も少なくない。しかしながら、一方でそうした‘パラドックス’を想定しない、その存在を否定してむしろ逆行するかのうようなタイプの研究も存在する。それは、T.J. Peters と R. H. Waterman 『エクセレント・カンパニー』（1982）に始まる「長期にわたり卓越した業績を達成している超優良企業を様々な業績指標を基準に抽出し、その高業績の原因、ならびに共通点を探ろうとする」研究群である。ここでは、一括してそれらを「エクセレント・カンパニー論」と呼んでおこう。それは、超優良企業の研究によって抽出された成功の原因（特性）を記述し、それ以外の企業が（成功したいのであれば）取り入れるべき特徴・施策の整理されたリストを提示してくれる。そして、きわめて客観的な装いをもって選び出された‘真’の超優良企業という安心感と、時に非常識的ともいえる興味深い特徴・施策を含む提言によって注目を浴び、また後続の同種の研究を生んでいったのである。

しかしながら、特に近年、こうした「エクセレント・カンパニー論」については様々な問題

点が指摘されており、その評価は決して高いようには思われない。まず、そもそも客観的で厳しい基準を潜り抜けて「超優良企業」として抽出されたにもかかわらず、数年もたないうちに凋落してしまった企業が少なからず出ているという現実がある。それは、一定期間の安定や成功を継続する企業事例の存在を認めるとしても、同論の提案が決して永続的な成功を約束するものではなく、あくまで「賞味期限付き」の理論であることを示唆しているといえるだろう。また、そもそも超優良企業の抽出基準には厳密な意味での統一性はなく、途中で脱落する企業の存在は、その「客観的な装い」にも疑問を投げかけるものであった<sup>2</sup>。

このように、その価値が全否定されているわけではないにしても、一連の「エクセレント・カンパニー論」の「成功指南書」としての評価は少なくとも「揺らいでいる」ように見える。しかしながら、我々は石坂（2006）において「エクセレント・カンパニー論」の再検討をもとに、その直接的な批判ではなく別角度からの「異なる解釈」が可能であるとする論点を示した。それは、読めば必ず成功を手にできる「成功指南書」としてではなく、いかに失敗を乗り越え、失敗に学び、また失敗を恐れずそのリスクを上手に取り込むかを暗示する「失敗学の書」としてとらえるものであった。そして、このような「読み替え」の根拠には、エクセレント・カンパニー論には超優良企業の挫折や失敗（特に設立当初）の事例が予想外に多く含まれているという「発見」がある<sup>3</sup>。それは、失敗そのものが直接的に成功の原因であると主張することは暴論であるとしても、少なくとも当該企業の本質的特徴や突出した高業績を語る上で、重要な役割を果たす、欠かせない逸話であることを暗示しているように思われる。また、そのような視点で見れば、成功を導く個別の特徴や施策の提案は、むしろ長期的な企業存続において必ず直面する挫折や失敗にいかに対処するか、すなわち、大きすぎる損失を避け、しかしそれを機会に学び、新たな挑戦のきっかけを見出すための教訓と見ることができるのである。

図1：エクセレント・カンパニー論のイメージ



（出所）筆者作成。

すなわち、「エクセレント・カンパニー論」は、永続的な成功を必ず収めることができる秘訣を教えてはくれないかもしれないが、そこには、繰り返しておとずれる挫折や危機（の可能性）を潜り抜けて長期的な企業存続（成長と安定）をはかる上での「有用な助言」が散りばめられて

いると考えられる。これが、我々の考えたエクセレント・カンパニー論の‘実像’である。

そして、超優良企業がおそらく必ず直面するであろう挫折や危機であり、また問題の根源が自分自身にあることによってとりわけ難しい対処を迫られるのが、まさに「成功のパラドックス」と呼びうるような事態であろう。我々は、エクセレント・カンパニー論の実像から示唆を得た失敗への注目、さらには失敗（の可能性）を意図的に組み込んだマネジメントのあり方、いわば‘戦略的失敗の論理’を構想することによって「成功のパラドックス」に対する有用な提案が導き出せると考えている<sup>1)</sup>。そして何より、（企業）組織の適応能力が変化対応における万能薬ではないことを認めるならば、失敗とは単に排除すべきものというより、むしろ正面から向き合うだけの価値を持った企業進化のための‘創造’に対する避けがたい‘必要悪’といえるのではないだろうか。

しかし、一般に「失敗」という事態は、人々にマイナスの影響や感情をもたらす‘忌避されるべきもの’であり、もちろん何事を成すにあたって「失敗すること」そのものを目的とすることは通常ありえない。ゆえに戦略的失敗の論理について構想し、それを実現することは決して容易なことではないだろう。次章では、論理追究の前段階として、まずは乗り越えなければならぬ壁、すなわち失敗を直視し、それに学ぶことの難しさについて考察・検討しておきたい。

### 3. ‘失敗’から学ぶことはなぜ難しいのか？

#### (1) 失敗情報の諸特性

失敗は、その多くが我々の怠惰・怠慢、また自信過剰によって引き起こされるものであろう。しかし、それは我々が世界の複雑性や不確実性を完全にはコントロールすることのできないがために不可避に生じうるものでもある。ゆえに、失敗という‘学習の種（対象）’は日々いたるところで生み出され続けていることは間違いない。とはいえ、日常的には肯定されることのない失敗という存在が今日、例えば「失敗学」としてクローズアップされているのは、逆説的にそれだけ失敗が注目されることも、活用されることも少なかったことを意味している。そして、わが国「失敗学」の中核的論者である畑村（2005）は、失敗への注目や学習に対する障害をもたらす失敗情報のいくつかの性質について整理している（表2）。

こうした失敗情報の持つ諸特性は、われわれの失敗に対する恐れが強ければ強いほど、その性質をより強固なものとし、その効果を発揮するはずである。また、それは単に「失敗への恐れ」にとどまらず、さきに成功のパラドクスとして指摘したように一度成し遂げられた「成功への執着」もその源泉となりうる。すなわち、華々しい成功を否定するような失敗情報は、多くの場合無視されるか、組織階層・部門間のどこかで遮断される可能性が高い。ゆえに、一見失敗とは無縁に見える成功者（成功企業）こそ、むしろ失敗の諸特性（呪縛）から逃れることは難しいと考えられる。

表2：失敗情報の諸特性

- ・失敗情報は、伝わりにくく、時間が経つと減衰する
- ・失敗情報は隠れたがる
- ・失敗情報は単純化したがる（失敗の経過や原因は極めて単純な形でしか伝わらない）
- ・失敗原因は変りたがる（関わる人たちの利害による失敗の（意図的な）歪曲化）
- ・失敗は神話化しやすい（物語性は偏った見方を強化し、客観的な判断を阻害する）
- ・失敗情報はローカル化しやすい（失敗は、他の場所へは容易には伝わらない）

（出所）畑村、2005年：93-107. の記述に基づき筆者作成。

そして、これらの失敗情報の諸性質は、明らかに失敗そのものの発見やそれに関わる情報の詳細な内容（原因・経過）の正確な伝達を妨げ、またその共有（普及）を阻害し、その活用（学習と回復）をより困難なものとする。ゆえに、組織の健全な運営を考えれば、こうした失敗情報の諸特性はぜひとも乗り越えられるべき、あるいは改善すべきものであることは間違いない。しかしながら、それはある程度、‘人間の本性’に関わる（誰もが自分の失敗をできることなら隠したい）ものであり、さらに本源的に利益の獲得を目的とした企業組織において縦横無尽に張り巡らされた「利害関係の網の目」の中で下される評価（及び責任追及）を前に失敗を堂々と語ることは決して容易なことではない。

ゆえに、失敗情報の遮断という現象は、1人一人の個人や特定の部門レベルを対象として、「失敗を明らかにせよ」と呼びかけるような形では決して解消することのできる問題ではない。それは、失敗に対して寛容な「風土づくり」や「評価システムの構築」など、おそらく組織全体を対象とした対策を必要とするはずである。例えば畑村（2005）は、トヨタやホンダなどの例をあげながら「責任追及より原因究明を重んじ、優先する組織風土」の意義を説くとともに、アメリカの司法取引制度を模した、見えない潜在的な失敗をいやでも顕在化させる「経済的メカニズムの導入」の有効性を指摘している（畑村、2005:201）。すなわち、「犯罪、すなわち失敗の渦中にある当事者に免責の保証を与え、これと引き換えに真相を語らせるシステム」としての司法取引においては、「責任追及を逃れることができた当事者は、自分の発言のリスクを心配せず、自由に失敗について語ること」が可能となる。仮に企業組織内部においても同様に失敗を語ることが当事者にとって得になる（語らないことが損になる）ようなシステムを導入することができれば、おそらく十分な（失敗）情報が得られることによって、原因の解明がより容易なものとなるだろう（畑村、2005：218-219）。

とはいえ、こうした失敗に寛容な風土形成という対策についても、その重要性は明らかでありながらも、本来的に「風土」や「文化」の定着はそれなりの時間を有するものであり、一朝一夕にできあがるものではない。そして、これらの方法が常に‘組織ぐるみ’でなければ機能せず、そうであるがゆえに、組織内外の利害関係者に対して大きな‘責任’を負い、失敗に対

しては一番に責任追及の対象となるであろう経営トップ、またそれは一旦否定されるべき過去の成功の立役者であるかもしれない人々の意志と行動にその最終的な成否が依存することは、決してその実現が容易なものではないことをより鮮明に示していると言えよう<sup>5</sup>。

## (2) 複雑系としての企業組織

失敗から十分な学習を行い、その成果を活用することが難しい理由は、現実には生じた失敗情報の取り扱いに関わる問題だけでなく、ときに失敗が諸要因の複雑かつ重層的な絡み合いによって生じた結果であるために、その原因を限られた人や場所において特定することが困難なケースがしばしば生起するという事実をも考慮すべきであろう<sup>6</sup>。例えば Finkelstein (2003)は、成功企業(の名経営者)が陥った失敗事例の分析をもとに、以下のように述べている。すなわち、

「世間でこれまでささやかれてきた“失敗のセオリー”だけでは、失敗事例の説明はつかない。彼らは知性を欠いていたために失敗したとは思えないし、問題の発生を知りつつ対応しない道を選んだのだから、不測の事態によって失敗したわけでもない。また経営陣にやる気がなかったわけでもないし、リーダーシップ不足だったわけでも、不誠実だったわけでも、業務遂行能力に欠けていたわけでも、経営資源が乏しかったわけでもない。失敗にいたる本当の理由は、ずっと複雑で興味深いものなのだ。」(Finkelstein、2003；邦訳、2004：217)。

こうしたFinkelstein (2003)の指摘は、現代企業組織がいわゆる「複雑系」としての性格をより強めている姿を示唆しているように思われる。現実には、消費の多様化、技術の高度化、国際化、情報化、競争の激化等々、現代の企業組織に課せられた複雑化要因は枚挙にいとまがないほどであり、さらにそれらの要因(の変化)に対する素早い反応スピードが求められていることは疑いようのない事実であろう。それは、当然企業内部における対応を複雑なものにしていることは間違いない。

そして、例えば経営コンサルタントの田坂(1998)は、こうした複雑系としての企業組織が陥る可能性がある失敗状況(システムの機能不全)を「全体が病んでいる」状態と形容し、我々が無意識に染まっている「問題分析」→「原因究明」→「原因除去」→「問題解決」といった直線的思考(西洋的治療の発想)では解決できないと主張している。すなわち、いわゆる複雑系における問題は、ある種の循環構造を形成しているため、たとえ問題発生の発端となった要因(経営者の下した特定時点における意思決定や特定部門・組織構成員の問題行動等)を特定できるケースでさえ、すでに組織の各領域に影響を与えることによって「転移」している可能性が高い。ゆえに、このような状況において「特効薬」は存在しない。にもかかわらず、我々は、無意識的に上記の直線的思考を進めることによって、「責任転嫁ゲーム」や「犯人探し」を生み出してしまう(田坂、1998：48-58.)<sup>7</sup>。そして、それは貴重な失敗からの学習の機会をも

とより、失敗の有効な解決策の発見すら遠ざけてしまうのである。

さらに、いわゆる「資源・能力ベースの戦略論」等の視点から見れば、企業の複雑な構造やビジネスモデルは、成功をもたらす、あるいはもたらした競合他社の模倣を困難なものとする差別化の要因、ひいては持続的な競争優位の源泉とみなすことが可能である (cf Barney、1996)。ゆえに、現代企業一般はもとより、成功企業の経営システムは、(当該企業自身にとっても) 予想以上にその複雑系としての性格を強化しているといえるかもしれない。仮に、そうした成功企業が環境不適合等々の理由によって「システムの機能不全」を起こした際には、失敗原因とその対応策はより発見しにくいものとなる可能性がある。

しかしながら、成功企業が形成するシステムは、単に複雑であるということ以上の問題となりうる要素を含んでいるといえるかもしれない。例えば、Michael E. Raynor (2006) の指摘する以下の「不可解な事実」は、その点できわめて興味深いものである。すなわち、

「ここに、ある不可解な事実がある。最も成功している企業は、辛うじて生き残った企業よりも、屈辱的な倒産企業の方が共通点が多い。それどころか、好業績の決定要因として認識されている企業特性そのものが、全面的な失敗をもたらす要因でもあるのだ。そのため、少なくとも企業のふるまいという点から言えば、成功の反対は失敗ではなく、凡庸ということになる。」(Raynor、2006：／邦訳、2008：2)

上記のRaynor (2006) の指摘は、実は「成功する見込みの最も高い戦略は、失敗する見込みも最も高い」ことを意味しており、結果としての成功と失敗を分かちるのは、ちょっとしたタイミングのズレや運不運といったレベルの問題かもしれないことを示唆している (Raynor、2006：／邦訳、2008：78)<sup>3</sup>。このようなRaynor (2006) の見解は、「本来ありえない」はずのエクセレント・カンパニーの挫折を説明する一つの論点となりうる。すなわち、そもそも相応の‘失敗のリスク’を含んだ独自性の高い突出した戦略を打ち出し、実行できなければ、成功すること自体が難しいと言える。しかしながら、一方でRaynor (2006) の指摘は、そうした思い切った戦略、並びにその実行を担うべく構築される(複雑かつ高度な)経営システムも、少なくとも我々が通常考える以上に案外脆いものかもしれないことを暗示しているのである。

#### 4. 如何に失敗すべきか

##### (1) 戦略的失敗の条件 - Sitkin (1992) の提案 -

我々の論点は、端的にいえば「成功のパラドックス」の回避を実現するためには、少なくとも長期的な企業活動(の成長および安定)を前提とすれば不可避免的に直面する失敗という事態に学び、それを活用することが必要かつ重要な条件であり、いわゆるエクセレント・カンパニーの長期にわたる成長や高業績といった結果は、むしろそうした失敗活用のメカニズムに

よって維持されてきたというものであった。しかしながら、一方で失敗は本来、忌み嫌われ、避けるべき事態であるとともに、すでに指摘したように、その認知および学習によって何らかの価値を引き出すためには、いくつもの困難を乗り越える必要がある。では、そうした検討を踏まえた上で、我々は、失敗（の可能性）を‘意図的’に活用するためにどのような発想をもって、また現実にはどのような策をとるべきなのだろうか。

本稿では、すでに先行して「戦略的失敗の論理」の包括的な提案を行っているSitkin (1992) の見解を見ておきたい。Sitkin (1992) は、まず成功は以下の四つの‘負債’を生むことがあると指摘している。すなわち、自己満足 (complacency)、限定された探索と低レベルの注意、リスク嫌悪 (risk-aversion)、行過ぎた同質性・均質性 (homogeneity) である (Sitkin、1992: 234)。しかしながら、Sitkin (1992) 曰く、おそらく修正を余儀なくされるはずのこれらの問題点に対する変革アプローチにおいて、たいていの場合、成功そのものは既存のルーティンや政策を変える刺激をほとんどもたらさない。むしろ、明らかに本来意図した「成功」や「理想像」からの逸脱を意味する失敗こそが、何らかの変化が必要かもしれないことを警告する有効な刺激をもたらすことができると主張する (Sitkin、1992: 234-240)。

しかしながら、すべての失敗が、変化シグナルとして機能し、さらに失敗からの学習を促進するわけではない（もちろん、不注意や基本的知識の不足等によるきわめて単純なミスは除外されなければならない）。Sitkin (1992) は、効果的な学習を導く「インテリジェントな失敗」に関して、以下の5つの特性を挙げている (表3)。

表3：インテリジェントな失敗の特性

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>① 熟慮した計画的行動の結果であること</li><li>② 予期せぬ結果であること (結果が決定論的なものであれば、新たな情報は何ももたらさない)</li><li>③ 規模が適性であること (注意を引き寄せるのに十分な大きさとネガティブな反応を回避できるほど十分な小ささのデリケートなバランスが重要)</li><li>④ 意欲的な素早い反応 (素早いフィードバック、行動-失敗-行動のサイクル。学習には情報が必要)</li><li>⑤ 効果的な学習を許す十分に慣れたドメイン内で生じていること (しかし、組織の築き上げてきたコアに挑戦するものであるとき、組織は学習を拒むかもしれない)。</li></ol> |
|---|

(出所) Sitkin (1992) 243-246. の記述に基づき、筆者作成。

さらにSitkin (1992) は、「インテリジェントな失敗」を生起させ、効果的な学習を行なうために、① (結果よりも) プロセスへの焦点化、②インテリジェントな失敗の正当化 (リーダーによる失敗の重要性の強調、キャリアと報酬に対するポジティブな効果に関する証拠の提示、そして、上記2点の文書化)、③組織の文化・デザインを通じたインテリジェントな失敗への個人のコミットメントの促進とその持続、④個人の失敗よりも失敗のマネジメント・システムの強調(システムを整備する努力を怠れば、個人は失敗を忌避するだけである) から成る ‘組織ぐ

るみ’の「システマティックなアプローチ」の必要性・重要性を強調する (Sitkin, 1992:246-256.)。

以上に掲げられた「失敗の条件」、またそれを前提とした‘組織的’対応 (システマティック・アプローチ) は、それぞれ重要な意義を持つとともに、統合的な処方箋と言えるだろう。しかしながら、成功のパラドックスの回避という意味では、失敗特性における②「予期せぬ失敗」であること、及び組織的対応における③「インテリジェントな失敗への個人のコミットメントの促進と持続」こそ、最も注目すべきものであると考えられる<sup>9</sup>。なぜなら、我々が既存の枠組みから逸脱した未知の領域へと足を踏み出そうとするときは、常に失敗に直面する可能性がある。しかしながら、適度なレベルの失敗は、むしろリスク好意的な態度を促進し、弾力性を増す実験を促すという利益によって、少なくとも成功の‘負債’を補完する「解毒剤」ともなりうるかもしれない。すなわち、失敗の生起を前提とした「リスク好意的な態度」は探索プロセスを刺激し、実験的行為を引き寄せる。それは、あくまで適度なものであるという条件付とはいえ、結果として、イノベーションを促進するとともに、組織の反応レパートリーにおける多様性増大の基礎となりうるのである (Sitkin, 1992:234-240)。

## (2) 失敗学習のパラドックス

我々は、(実は短期的な、数多くの失敗を犯しながらも) 長期にわたって成長と好業績を維持してきた、いわゆるエクセレント・カンパニーと呼ばれる企業では、何らかの形でSitkin (1992) の提案する「戦略的失敗の論理」が多かれ少なかれ、メカニズムとして作動している (凋落した企業の場合には、「作動してきた」) と考えている。しかしながら、すでに論じた「複雑系としての企業組織」の姿とそれがもたらす問題の性質を前提とするとき、Sitkinの「論理」は、さらなる論点をもって補完される必要があるように思われる。すなわち、複雑系としての特性は、「論理」(及び、それに基づく諸施策) の遂行を妨げるような圧力として機能する可能性が高いからである。そして、そのような問題性を生ぜしめる原因は、我々の失敗からの学習によって得ることができる知識が、広く共有可能な形式的情報というより、むしろきわめて個人的な直接的経験、あるいは試行錯誤の結果として得られる「暗黙知」的性格を強く帯びていることにある。逆に言えば、いわゆる暗黙知は、一定期間の試行錯誤のプロセスを経てこそ体得されるものであり、おそらく (適度な) 失敗からの学習はそうしたタイプの‘知の習得プロセス’においてこそ重要な意味と存在価値を持っているのである<sup>10</sup>。

しかし、複雑系としての企業は、単に失敗 (の原因) の認知を困難なものとすると同時に、そこからの学習を阻害するような問題をも生んでいる可能性がある。それは、企業組織が複雑な要素や機能の緻密な連携によって成立する限りにおいて、全体の機能不全につながりかねない失敗という事態は可能な限り忌避され、排除される傾向を持つことによる<sup>11</sup>。この点で、例えば福島 (2001) は、現代 (企業) 組織の動向と我々の知識とその進化の土台といえる‘暗黙知’

形成の問題を扱う中で、以下のように述べている。

「現場における失敗の忌避という問題は、まさに現場でどうやって暗黙知が学習できるのかという点について、一つのパラドキシカルな問いを提出することになる。つまり現場の構造が複雑さをまし、失敗の可能性が制約されるにつれ、われわれの暗黙知の形成そのものが制限されるをえないという点である」(福島、2001:102)。

ここで福島(2001)は、「失敗のコストそのものが学習を阻害する」、あるいは、「失敗のコスト」が実は「暗黙知の学習のためのコスト」とほぼ同義の意味合いを持ちうることを指摘しているのである(福島、2001:101)。そして、現代企業における「失敗のコスト」を可能な限り回避しようとする傾向は、現代企業が形成する複雑な要素・機能間の連携による失敗の影響拡大、さらには業界の競争圧力による強い効率化要請によって、より強化される傾向にある。ゆえに、複雑系としての企業の性格は、失敗のコストを発生させるリスクを伴うトライ&エラーの機会とその遂行を阻害する傾向を持つ。

しかしながら、こうしたトライ&エラーに基づく学習機会そのものを失うことは、長期的にきわめて大きな‘負債’をもたらす可能性がある。例えば、三品(2004)は、日本企業の利益率における長期低落傾向に言及し、戦略の機能不全状態に陥ってきたと指摘している。そして、三品は「戦略不全」の原因として、日本に有能な経営者が少なくなったことを挙げ、さらに人材育成のシステムとして、創業期を経て成熟期にはいった時点で創業者が引退したのち「管理職」を経験した人材が経営の重責を担ってきたことに問題性を見出している。すなわち、そこには創業期に典型的に見られるようなトライ&エラーの積み重ねを経験しない経営者の姿が浮かび上がってくるのである。

また、失敗学を推進してきた畑村も技術面での成熟期を迎えた日本企業で頻発した近年の事故やトラブルの原因について言及する中で、同様の指摘をおこなっている。すなわち、

「ひるがえって、昨今のリーダー事情はどうでしょうか。高度経済成長期やその後のバブル期に大発展を遂げた日本企業の多くは、まさにいま技術の成熟期の真っ只中にあります。萌芽期の苦勞を知る者は少なくなり、発展期や成熟期から組織に入り、うまくいく方法を見ながら組織の成熟を見てきた人たちが組織の中心として活躍しています。そんな人たちが、どこの組織でもリーダーになっているのが今の時代です。そして、ここに失敗を誘発する構造的な欠陥を見ることができるのです。ある組織の持つ全体システムを把握しているのは、萌芽期の一番はじめの全体像を知る人のみで、このベースがあるからこそ途中で部分改良されても、全体としてどうなのかがわかって様々な問題にも対応できます。ところが、後に入ってきた人は、全体像を伝える教育システムでもない限り、自分が担当したパートの知識しか得られず、全体の動

きを見ることなどできないからです。」(畑村、2005：258)

こうした三品(2004)並びに畑村(2005)の指摘は、一種の現代日本企業の「リーダー(経営者)論」とも見えるが、同時にそこでは利益率の長期低落傾向あるいは頻発する事故やトラブルに対して有効な策を講じられない「失敗学習に失敗する」個人や組織の姿に言及していると言っている。そして、さらにそこには試行錯誤的なプロセスに内在する失敗学習を成功裡に遂行する上で、決して「特効薬」が存在するわけではなく、そのカギとなるのがむしろ先行して行なわれる失敗経験を含んだトライ&エラーのプロセス(が生む暗黙知)に他ならないという、いわば「失敗学習のパラドックス」の存在を暗示しているのである。ゆえに、戦略的失敗の論理には、こうした長期の時間経過を経て問題が表面化する「失敗学習のパラドックス」に対する備え、すなわち、単に失敗を許容するのみならず、特に有能な人材形成という意味で、意図的な失敗(学習)の機会の認識と適切な設定という実際にはかなり困難な課題が組み込まなければならないと言えるだろう。

#### 5. 結論にかえて — 残された課題 —

本稿において、我々は「成功のパラドックス」の回避を実現するためには不可避的に直面する失敗という事態に学び、活用することが必要かつ重要な条件であり、いわゆるエクセレント・カンパニーの長期にわたる成長や高業績といった結果は、むしろそうした失敗活用のメカニズムによって維持されてきたという仮説を持って出発した。そして、失敗の認知および学習に関する困難性の確認を経て、先行するSitkin(1992)の「戦略的失敗の論理」について検討した。それは、「適度な失敗」を意識的に経営に組み込み、その学習成果を組織ぐるみのシステムティックなアプローチによって回収すること、さらに、ある程度の「失敗の許容」そのものが、イノベティブな実験的行為を誘発する、いわば「組織の(再)活性化、ひいては成功のパラドックスがもたらしうる‘負債’の解毒剤となりうる可能性をもっているという一定の結論にたどり着いた。しかしながら、こうした我々の提示した結論はあくまで‘理念的’なものであり、決して即実践に結びつくような提案を為しているわけではない。また、それは同時に本稿が、我々の当初の仮説に対して事例等をもって検証するといった性格のものではなく、仮説そのもののさらなる展開を図ると共に、それに伴って新たに生じた課題を示したに過ぎないことを示している。

特に、最後に指摘した複雑系としての現代企業組織が直面する問題、とりわけ「失敗学習のパラドックス」については、それが「戦略的失敗の論理」を現実的に遂行する上で、克服しなければならない重要な課題であるにもかかわらず、あくまで補完的な論点として、その存在を指摘したにとどまっている。それは、三品(2004)や畑村(2005)の指摘からも明らかのように、きわめて長期的な行為の蓄積の上に表面化する問題であり、それこそ、即効性のある「特効薬」

のような策を提示することが決して容易な作業ではないことを一因としている。そしてさらに、たとえトライ&エラーの豊富な機会を介した失敗経験とそれによって得られる知識が、特に長期的な意味でのプラス効果をもたらしうるとしても、あまりにランダムな試行錯誤の実践は、過大な失敗のコストと許容しがたい組織的無秩序を生起させる可能性を持っている。ゆえに、戦略的失敗の論理は、失敗を恐れない‘リスク好意的な態度’と共に容易には揺らぐごとのない「制御の論理」をも併せ持たなければならないはずである。

これらの残された課題については、日々積み重ねられていく企業実践（企業の成功と失敗）に対するさらなる観察と考究をもって他日を期したい。

#### （主要参考文献）

- Barker III, Vincent L., Traps in Diagnosing Organization Failure, *Journal of Business Strategy*, Vol. 26 No. 2, 2005. (44-50.)
- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, 1996.
- Collins, Jim and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Company*, Harper Business Essentials, New York, 2002 (初版, 1994). (山岡洋一 訳『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター、1995年。)
- Collins, Jim, *Good to Great: why some companies make the leap ... and others don't*, Harper Business, New York, 2001. (山岡洋一 訳『ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則』日経BP出版センター、2001年。)
- Denerell, Jerker, Vicarious Learning, Undersampling of Failures, and the Myths of Management, *Organization Science*, Vol. 14 No. 3, 2003. (227-243.)
- Dorner, Dietrich, *The Logic of Failure: Why Things Go Wrong and What We Can Do to Make Them Right*, Henry Holt and Company, New York, 1996. (近藤駿介 監訳『人はなぜ失敗するのか』ミオシン出版、1999年。)
- Farson, Richard and Ralph Keyes, The Failure-Tolerant Leader, *Harvard Business Review*, August, 2002. (64-71.) (沢崎冬日 訳「失敗に寛容な組織をつくる：エンゲージメント・リーダーの責任」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、December、2003年。(48-59。))
- Finkelstein, Sydney, *Why Smart Executives Fail: and What You Can Learn from Their Mistakes*, Portfolio, 2003. (橋口寛 監訳/酒井泰介 訳『名経営者が、なぜ失敗するのか』日経BP社、2004年。)
- 出口弘「組織の失敗と評価のランドスケープ学習」『組織科学』Vol. 38 No. 2, 2004年。(29-39。)
- 福島真人『暗黙知の解剖：認知と社会のインターフェース』金子書房、2001年。
- 石坂庸祐「エクセレント・カンパニー論の本質：失敗は成功のもと」経済学部紀要、104号、2006年。(13-24。)
- 畑山洋太郎『失敗学のすすめ』講談社文庫、2005年。
- Kirby, Julia, Toward a Theory of High Performance, *Harvard Business Review*, July-August, 2005. (30-39.) (和田恵子 訳「『高業績理論』の過去と未来：『エクセレント・カンパニー』以後の変遷」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』December, 2005年。(126-137。))
- Leonard, Dorothy and Walter Swap, *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2005. (池村千秋 訳「『経験知』を伝える技術」ランダムハウス講談社、2005年。)
- Peters T.J. and R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*,

- Harper & Row, New York, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年。)
- Polaney, Michael, *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, 1966. (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫、2003年。)
- Raynor, Michael E., *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure [and What to Do about It]*, The Doubleday Broadway Publishing Grope, New York, 2007. (櫻井祐子訳 松下芳生・高橋淳一監修『戦略のパラドックス』翔泳社、2008年。)
- Rosenzweig, Philip, *The Halo Effect*, Simon & Schusters, Inc., Free Press, 2007. (桃井緑美子訳『なぜビジネス書は間違うのか—ハロー効果という妄想—』日経BP社、2008年。)
- Sheth, Jagdish N., *The Self-Destructive Habits of Good Companies ... and How to Break Them*, Wharton School Publishing, 2007. (スカイライト・コンサルティング訳『自滅す企業：エクセレントカンパニーを蝕む7つの習慣病』英治出版、2008年。)
- 新原浩朗『日本の優秀企業研究：企業経営の原点—6つの条件』日本経済新聞社、2004年。
- Sitkin, Sim B., Learning through Failire: The Strategy of Small Losses, (in) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, JAI Press, 1992. (231–266.)

## 注

- 1 詳しくは、石坂(2006)を参照。また、石坂(2006)では「エクセレント・カンパニー論」を構成するものとして、特にPeters & Waterman (1982)、Collins & Porras (1994、2001)、及び新原(2004)の3者を検討対象としている。
- 2 おそらく、こうした点で最も辛らつな批判を展開したPhilip Rosenzweig (2007)は、「エクセレント・カンパニー論」が、心理学上の概念である「ハロー効果」の罠に陥っていると主張している(Rosenzweig、2007：[邦訳2008] 91–93)。「ハロー効果」とは、「認知的不協和を解消するために、一貫したイメージをつくりあげて維持しようとする心理的傾向」であり、また、「具体的な評価が難しい事象について、それがどんなものなのか、だいたいのイメージをつかむために用いられる経験則」でもある(Rosenzweig、2007：[邦訳2008] 91–93)。すなわち、我々は企業の成功であれ、失敗であれ、本来それをもたらした原因が様々な要素の複雑な影響関係をもって形成されたものであるにもかかわらず、実際にはその一部(高業績)の特性のみに注目して、他の要素についてもすべて「素晴らしい」とイメージしてしまう「過度な単純化」の罠にはまっている可能性がある。ゆえに「エクセレント・カンパニー」に類する著作が提示する「永続する成功」を手にした諸要因、例えば「卓越したリーダーシップ」や「独特の企業文化」、「徹底した顧客志向」などの成功の源泉は、結果としての高業績から引き出された、まさにハロー効果を介した「後づけ」によって抽出された成功要因であるにすぎない。そして実際、これらの成功要因は当該企業の経営状況が悪化し始めるやいなや、一転して「悪夢の特徴」として攻撃される対象となっている由、主張している。
- 3 詳しくは、石坂(2006)を参照。ただし、ここでは中でも象徴的と思われる例のみ挙げておく。例えば、Collins and Porras (1994)では、超優良企業と次善の企業との比較によって語られているが、その全歴史過程の分析から超優良企業がその初期時点より成功している事例はむしろ極めて少なく、その多く(3M、ボーイング、ウォルト・ディズニー等)が事業上の小さからぬ失敗を経験していることを指摘し、「企業として早い時期に成功することと、ビジョナリー・カンパニーとして成功することは、逆相関」の関係にあると主張している(Collins and Porras、1994：44–46)。
- 4 例えば、『名経営者がなぜ失敗するのか』の著者であるFinkelstein (2003)は、自身の研究についての

- 以下のような述べ方を提示している。すなわち、「間違いや失敗から生まれる疑問や謎を解くには、特別な調査プログラムが必要だった。かつてのトム・ピーターズの『エクセレント・カンパニー』やそれに続く研究を生んだ調査はきわめて重要なものだったが、それらの調査は「失敗の研究」、いや、より正確には「失敗の原因の研究」によって補完されなければならなかった」(Finkelstein, 2003; [邦訳] 2004:33)。
- 5 さらに、組織に関与する多様な利害関係者の評価基準は必ずしも常に一致しているとは限らない。企業組織はまず何よりも市場によって評価されるはずであるが、現実には様々なステークホルダーによる外部的な評価や制度的な評価によって、その戦略的意思決定基準は変化せざるを得ない(出口, 2004:30)。そして、この利害関係者ごとに異なる評価が存在することが組織にとっては大きな問題となりうるのであり、このコーディネーションに失敗すると、組織全体の効率著しく低下する可能性がある(出口, 2004:32)。
- 6 例えば Vincent L. Barker III (2005) は、企業組織の低迷の原因ないし問題のメカニズムを把握しようとするトップの立場を想定し、彼らの試みは、二つの理由によって困難なものになっているとしている。すなわち、一つは、低迷がしばしば同時的に発生する組織内外の複合的な要因によって生じていること、そして第二に今日のトップが、企業低迷の源泉についての潜在的なデータやシグナルに圧倒されていることによる(Barker III, 2005:44)。
- 7 田坂(1998)は、西洋的治療の発想である「問題分析」→「原因究明」→「原因除去」→「問題解決」といった直線的思考の限界を指摘した上で、それに変わる対応として「全体を同時に癒す」という発想、すなわち、全体観察→「構造理解」→「要所加療」→「全体治療」という循環的思考に基づく「東洋的治療」の発想を提案している(田坂, 1998:48-58.)。
- 8 彼は、そうした状況を「戦略のパラドックス」と名づけている(Raynor, 2006 / 邦訳, 2008:78)
- 9 特に、Sitkin (1992) の掲げる「条件」の一つとしての「予期せぬ失敗」、すなわち、実践家にとって「未知の経験」をもたらす失敗こそが後の創造の糧となりうる貴重な失敗(経験)であるという点は、失敗の効用に注目する多くの論者が指摘している点である。例えば、畑村(2005)は、以下のように述べている。「よい失敗」は、未知への遭遇の中に含まれるもので、細心の注意を払って対処しようにも防ぎようのない失敗を指します。それは損害をもたらすとしても、起こってしまった失敗から人々が学び、その経験を生かすことで「未知」なる知識の発掘に成功したからです(畑村, 2005:66)。
- 10 失敗からの学習が暗黙的で個人的な知識の習得に強くかかわっていることは、むしろその他者への移転を考えると際立ったものとなりえよう。その点で、例えば以下の畑村(2005)の指摘は示唆的なものである。すなわち、「無味乾燥な「客観的」情報は、失敗情報から多くのことを学ぼうと考えている人たちにとって、残念なことにごうした記述はほとんど役に立ちません。人々が本当に欲しているのは、その失敗に際してその人が何をどう考え、どんなプロセスでミスを起こしてしまったかという当事者側から見た主観的な情報だからです」(畑村, 2005:114)。
- 11 さらに、複雑性に加担する現代の企業経営に求められる「スピード」という要因も失敗を含む試行錯誤的なプロセスを要する暗黙知形成には大きな障害となりうる。例えば、Dorothy Leonard & Walter Swap (2005) は、「真に有能な者」が保持する「その人の直接の経験に立脚し、暗黙の知識に基づく洞察を生み出し、その人の信念と社会的影響により形作られる強力な専門知識」として「ディープ・スマート」の概念を提唱し、その形成・創造について以下のように述べている。すなわち、「スピードはディープ・スマート移転の大敵だ。いまや情報伝達速度は、人間の自然な学習のペースを上回っている。レセプターは、レクチャー、シミュレーション、コーチングにより作れる。しかしディープ・スマートは、人工的に育むことができない。ディープ・スマートは、経験を通じて自然に育つものだ。そうである以上、その育成には時間がかかる」(Leonard & Swap, 2005 / 邦訳, 2005:300)。総じて、現代企業が対処を

迫られる複雑性とスピードの要請は、失敗の認知および学習を困難なものとするはもとより、有用な学習の場としての「失敗機会」から我々を遠ざける圧力を形成する可能性を持っていると言えるだろう。